

観光地ライフサイクル論の進展過程

観光経営理論のさらなる展開のために

大 橋 昭 一

1 はじめに—観光の地域的視点について

現在、わが国は、観光振興の大きなうねりのなかにある。この点に関して、まず第1に述べておきたいことは、これには、大別して2つの視点があることである。1つは、産業としての観光そのものを発展させようとするものである。産業政策としての観光振興である。今1つは、観光振興をテコにして地域振興をはかり、地域格差是正、地域住民の生活向上をはかることを意図するものである。いわば社会政策としての観光振興である。もちろん、産業政策としての観光振興と、社会政策としての観光振興とは密接に関連していて、主張者自身でも意識的に分けられていない場合が結構ある。

第2に述べておきたいことは、観光は多面的なもので、関係する業界・分野は多岐にわたる一方、それぞれの関係する業界・分野の圧倒的多くは、それぞれ独自の業界・分野をなして、それぞれの業界・分野は、その全部をもって観光業とすることはできないことである。例えば、観光の中心分野である歴史的、文化的あるいは自然的な遺産等の観光資源にしても、ホテル・旅館あるいは交通業にしても、観光用はその一部であって、全部が観光用にあるのではない。ちなみに、現在のわが国の標準産業分類（2007年11月改正、2008年4月実施）では大分類項目にも中分類項目にも観光業という分類項目（業種）はない。旅館・食堂は「宿泊業・飲食サービス業部門」とされている。

さらに、現在、持続可能な発展の見地から持続可能な観光（sustainable tourism）が求められているが、持続可能な発展というまでもなく広く経済や環境などを含め、社会全体、地域全体の観点で展開されるべきものであり、かつそれによってのみ可能なものであるから、地域全体的視点が必須である。

つまり、観光振興といい観光戦略という場合、その対象となる業界・分野はとにかく多岐にわたるから、その政策・戦略は特定の業界・分野だけでは決められない。1つの地域としてとらえる必要がある。少なくとも観光戦略には地域戦略として考えるべき分野がある。本稿ではこうしたものを観光地戦略（tourism area strategy）とよんでいるが、これに対してこれまで一般に広く経営戦略といわれてきたものは、根本的には個別企業（ないしは経営体）の戦略であって、以上のような意味での戦略ではない。本稿では、こうしたものは観光経営戦略とよび、観光地戦略とは異なるものとしている。

また、この場合、産業を中心に考えると、地域産業の中心は、一般的にいえば、中小企業であるから、この意味でいえば、観光地戦略は、実体的には、地域の中小企業戦略であるといってもいいものである。

本稿は、以上のような認識のもとに、観光理論のなかでも観光地戦略を考える場合、どのような理論的枠組み（基礎理論）が考えられるであろうかについて、観光地戦略のパラダイムの土台とされる観光地ライフサイクル論を手がかりとして、その考察を試みるものである。

なお、参考文献は末尾に一括して掲載し、典拠箇所は文献記号により文中で示した。

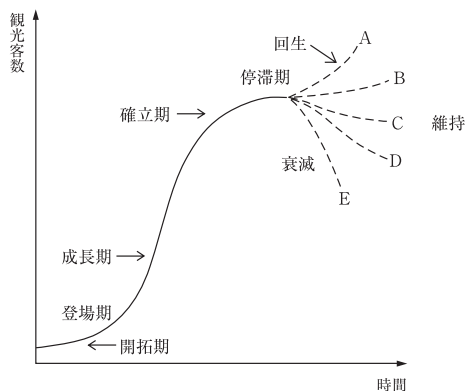
2 観光地ライフサイクル論の提示

観光地ライフサイクル論として、第1に挙げられるべきものは、なんといっても、バトラー（Butler, R.W.）が1980年に提示した観光地ライフサイクル論である（参考文献b）。これは観光地の変遷をモデル化した最初のものであり、これまでの観光理論・観光戦略論において、理論的土台をなす有力な枠組みを提示したものとして、パラダイムの存在として強い影響力をもってきたものである（k,p.xv; p.p.7; o,p.27）。（観光地ライフサイクルはバトラーらの用語では tourism area life cycle であるが、単に destination life cycle といわれたり、tourist cycle もしくは resort cycle といわれる場合もある。参考文献f,h,m）

この観光地ライフサイクルは、要するに、製品ライフサイクル説を観光地にあてはめたもので、観光地に開拓期（exploration）→登場期（involvement）→成長期（development）→確立期（consolidation）→停滞期（stagnation）→維持（maintenance）または衰退（decline）もしくは回生（rejuvenation）の時期、というライフサイクルがあるとするものである（図表1：バトラーの観光地ライフサイクルについて詳しくは参考文献z, 154-158頁をみられたい）。ライフサイクルの時期区分は論者により異なる場合があるが（i,p.58）、上記は1980年バトラーが最初に提示した形のものである。

これは、これまで多くの論者により賛成または反対あるいは修正・補足の立場から種々理論的

図表1：バトラー提示の観光地ライフサイクル



出所）b,p.7.

ないし実証的な研究が試みられてきたが、バトラー説は、何よりも、観光地の提供しうる商品、従って観光地ライフサイクルは1つで、確立期、停滞期に起死回生の策（脱成熟化）がとられないと、衰退、消滅となってしまう恐れのあることを主張したものと考えられてきた。これが一般的な受け取り方であった（e,p.285）。

これには、観光活動・観光理論についての次のような一般的な考え方が土台になっている。すなわち、通常の企業・個別経営体の場

合には、少なくとも多くの場合、種々な営業段階にあるいくつかの製品（商品）を擁し（プロダクト・ポートフォリオ）、その地域あるいは販売地域（市場）をかなり自由に变化させうるものであるのに対して、観光地ではそれが不可能、ないしは困難であるものが多い、ということである。それは、いうまでもなく、基本的には、観光が1つの地域に根ざしたものと考えられるからであり、観光商品はいくつかの別の形で提供することが困難であると考えられるからである（s.p.31）。また、通常の企業の場合、マーケティングはそもそも消費者のニーズに合わせたものを作ることを基本とするが、観光では根本的には観光資源の状態に規定され、消費者のニーズ・意向・希望を基本的に出発点にすることは難しい場合が多い（テーマパーク等は例外）。

観光の場合、通常の企業等を前提にした経営理論や戦略理論が基本的にそのままの形で適用されうるかどうかは、改めて論じられるべき大きな問題であるが、しかし観光理論において、観光地の提供しうる商品は基本的には1つであるから、観光地ライフサイクルも1つであることを、不可欠な特性・前提としなくてはならないものか。結論を先に示すと、近年の世界的論議では、観光地ライフサイクルには複数のものがありうるという見解が強いように思われる。本稿は、これを根本的問題意識として、観光地ライフサイクル論についてのこれまでの主たる論議の状況をレビューして、現在の到達点を明らかにすることを課題にするが、しかしそれに留まらず、さらに進んで、バトラー説そのものについても独自の解釈を提示し、今日考えられうる観光地戦略の理論的土台を究明するものである。

3 バトラー説の非妥当性論

バトラー説公表の翌年、ホヴィネン（Hovinen, G.R.:Millersville State College）はアメリカ・ペンシルベニア州のランカスター郡（Lancaster County）について実証的研究を行い、そこでは、バトラー説のうちで、登場期と成長期は確かに妥当するが、他の時期については妥当しないとする論文を発表した（参考文献m）。

ランカスター郡はフィラデルフィアに近く、アーミッシュ派の人たちの居住区で知られている。もともとはフィラデルフィアやゲティスバーグ古戦場へ行く人たちの中間通過点で、これを契機に知られるようになった。バトラーのいう開拓期は正確には少数の画家や好事家により見出されるものと規定されており、ホヴィネンによると、まず、この点がランカスター郡には妥当しない。これに対して登場期は妥当する。ランカスター郡の登場期は1945-60年で、この間にアーミッシュ派の人たちの生活様式などを見学させる措置や手段が多くとられ、観光客は実に約40倍（約25,000人 約1,000,000人：年間：以下同様）となった。その後、1960-75年には観光客は約5倍（約1,000,000人 約5,000,000人）となり、成長期と位置づけられることができ、バトラー説は妥当する。

しかし、同郡の観光客は1978年約516万人を頂点に急激に減少し、バトラー説でいう成熟期はなかった。その多くは、当時におけるポリオ問題やスリーマイル島原子炉事故に起因するもので

あった。バトラーのいうように当該観光地に内部的な事由によって生じたものではなく、他の社会的ないし自然的な要因により生まれたもので、いずれにしろ、バトラー説の不充分性を示すものであった。

つまり、ホヴィネンは観光地の変遷には観光地以外の要因により決まる側面があり、少なくともバトラー説は全面的に妥当するものではないというのである。

さらに、1986年、ヘイウッド（Haywood, K.M.: University of Guelph, Ontario）は、バトラー説は生物学的な生誕 成長 成熟 消滅の概念的図式に立脚するもので、操作的な実証性がなく、そのままの形では、少なくとも観光地発展の政策や計画で有効性をもたないという主張を提起した（参考文献1）。

まず、ヘイウッドによると、管理や計画上の操作可能性をもつためにはいくつかの条件が不可欠であるが、観光地ライフサイクル論にはそのいずれもが欠けている。第1に、扱い単位は明確でなくてはならないが、観光地ライフサイクル論では対象がどの地区、都市かが特定されていないし、どの範囲の業種をいうのかも不明確である。第2に、それ故観光地ライフサイクル論では市場があたかも1セグメントからなる均一的なものと考えられているが、現実には市場は複数セグメントから成る複合的なものである。第3に、観光地ライフサイクル論は単一のS字型曲線を描くものとされているが、少なくとも他の形のものがあるのではないか。第4に、観光地ライフサイクル論が単一のS字型曲線を描くものとしても、ある時期から他の時期への移行はどのように規定されるのか。第5に、計算単位が単なる観光客数とされているが、滞在日数等も考慮に入れる必要があるのではないか。第6に、バトラー説はじめ多くの観光地ライフサイクル説は1年単位で考えられているが、もう少し短縮して、例えば4カ月ぐらいの単位とすべきである。

ここには、バトラー・観光地ライフサイクル説の問題点が網羅されているが、ヘイウッドの言わんとするところは、観光地ライフサイクル論はバトラーのいう形では計画・戦略上で有用性をもたないから、そうした有用性をもつものを開発すべきである。ただし、それは、各観光地の観光市場における市場占有率等の市場ポジションと結びついたもの、すなわち、ライフサイクル上におけるポジション（サイクル上の時期）を市場戦略上のポジションと結合したところのものである。また、バトラー説では観光地は結局すべて衰退する運命にあるということになりかねないが、これを避けるためにも、観光地のいわゆる自然的なライフサイクルという考えにたつのではなく、観光地は根本的には管理やマーケティング、計画や戦略により発展を遂げるものという立脚点を必要とする、ということである。

4 叙述的有用論

こうしたヘイウッドのいわばバトラー説否定論に対し、1989年クーパー（Cooper, C.: University of Surrey）/ ジャクソン（Jackson, S.: Liverpool Polytechnic）は、少なくともバトラー説は叙述上の有用性をもつという主張を提示した（参考文献f）。

クーパー／ジャクソンは、観光地ライフサイクルの役割について、規範的（prescriptive）有用性と叙述的（descriptive）有用性とを区別して論じるべきであるとして、前者は確かに認められないが、後者は否定される必要がないという。観光地の変遷は実際には観光地内外の多くの要因や要素によっておきるものであるが、ライフサイクル論はそれらすべてを正確に計慮して提起されているものではないし、本来そうしたものではないから、規範的役割は認められない。

しかし、叙述上の役割まで否定されることはないとして、イギリスの観光地マン島について、1850年代から1980年代にいたる約130年間についてその変遷ぶりを実証的に解明し、同島の歴史上ではバトラーの観光地ライフサイクル説は妥当性をもつと主張した。

マン島の場合、1850年代観光客は約5万人程度であったが、1913年には62万人ほどとなった。これは主に同島政府の活動の成果で、成長期といった特色をもつものであった。第2次大戦後イギリスでは勤労者の年次休暇が2週間となったこともあり（それまでは1週間）、マン島観光客は50~60万人で推移し、成熟期を迎えたが、1950年代以降停滞期・衰退期にはいった。イギリス観光客のマン島離れがおきたのであった。これに対処するため1963年同島中心市であるダグラスにカジノが設けられたが、1973年に大きな火災事故があったことなどもあり、衰退傾向はとまらなかった。

しかし、クーパー／ジャクソンによれば、マン島観光の衰退は、第2次大戦後におこったイギリス観光市場の変化に適切に対応できなかったところに原因がある。家族経営の小規模ホテルの多いこともあり、例えば、小家族家庭の出現、短期間旅行の流行などに立ち遅れ、旧来のような大家族向きルームが不要になったことや、リフトやトイレット完備の流れに遅れをとった。観光地の適応欠如である。

観光地ライフサイクル論についてクーパー／ジャクソンは、新しい方策は過去より引き継がれたものを出発点としなくてはならないから、この関連を明らかにする点では有用であるが、今後の方策や出来事は経営者などの積極的行動で決まるものであって、ライフサイクルの宿命的針路で決まるものではないと強調している。

なお、同（1989）年フリッツ（Fritz, R.G.:Research Department, Federal Home Loan Bank of Atlanta）は、製品ライフサイクルについて、生物学的理論に立脚するものではあるが、企業経営論はじめ社会科学上有効であり、これら分野の戦略理論の土台になりうるものであることを改めて論証している（i, pp.57-58）。

5 経済的要因補強必要論

バトラー説に関連する以上の論考は、その非妥当性を主張したヘイウッドにしても、根本的には、バトラーと同じアプローチにたっている。そのうえで非妥当ないし補足を主張するものであるが、1990年、デベイジ（Debbage, K.G.:University of North Carolina）は、観光地の変遷は、根本的には、その観光地の運営に関与する企業（ただし寡占企業が前提）の経営行動によって決定されると

いう主張を提起した（参考文献h）。

これは、バトラー説と立脚点を異にするものであるが、ただし、デベイジは、この経済主義的、企業戦略立脚のアプローチがこれまでの観光地ライフサイクル論を補足するものであり、経済的要因以外の、例えば政治的不安定や石油の供給状態などが観光地の変遷・動向に大きな影響を与えることを認めるものである、という見解をとっている。その際、デベイジはマークセン（Markusen,A.R.）の「利潤サイクル（profit cycle）」論（参考文献r）に依拠して分析を展開している。

マークセンの利潤サイクル論は、現代寡占企業の行動により地域経済がうける影響を解明することを目的としたもので、その場合、寡占企業の行動を利潤に即してとらえ、それが図表2のような5つの段階で示されるとしたものである。旧来、製品ライフサイクルを個別企業の変遷にも適用し解明する試みがあったが、製品ライフサイクルに代えて利潤サイクルでそれをするものである。その際、利潤サイクルの進展にともなって企業は地域的配置を変化させるので（locational behavior）、地域経済に重大な影響を与えるという点に根本的視点の1つをおくのである。

デベイジの所論は、直接的にはカリブ海の観光・保養地パハマを対象にしたもので、パハマに対し大きな影響力をもつ寡占企業は、全般的には、米英の航空産業、ホテル産業、旅行業であるとしてその分析を行った。これらの観光地が、特にアメリカ観光寡占企業の経営構造に組み込まれ、それらの企業の行動により命運が決まるものとなっていると論じた。

ところで、バトラーの観光地ライフサイクル説によると、観光地は成長期に入ってくると、観光地以外の外部資本がホテル新設などを行い、観光地運営に大きな影響力をもつようになるものとされている。デベイジはこの外部資本がパハマなどでは巨大なアメリカ寡占企業であり、観光地はこれらの企業の経営動向に組み込まれたものとなるが、これら企業の経営は当該観光地の事情だけではなく、それ以外の観光地をはじめとする全般的状況や当該寡占企業独自の事情などによっても決まるものであるから、一観光地の命運が、自己以外の他の観光地の事情や関連企業の経営状況などにより決められるものとなる。つまり、観光地の命運は、当該観光地固有な内部的な条件や状況により決まるというものではなく、それ以外の、関連寡占企業の経営状況を含む、外部的な要因によって決まる程度が高いものとなる、というのである。

寡占企業は、独立企業体として利潤サイクルに即して行動する。例えば、観光市場における市

図表2：寡占企業の利潤サイクル

段 階	1	2	3	4	5
利潤サイクル段階	利潤なし	超過利潤	通常利潤	通常以下または通常以上の利潤	マイナス利潤
事業状態	試験・開発	新製品提示（イノベーション）	競争	飽和状態（成熟）	衰退
産業の集中度	高い	中程度	低い	中程度	高い
企業規模	小	中程度	中ないし大	大	大
地域配置の傾向	1か所集中的	密集的	分散的	再配置あり	放棄

出所）r,pp.2-4,29-48.

場占有率や利潤率の維持をめざして行動し、当該観光地が必要とする観光商品の開発や導入などを行わないかもしれない。つまり、当該観光地に内在的に必要な方策や手段はとられないかもしれない。観光地の整備・発展は、当該観光地の競争力向上という観点よりも、寡占企業の経営力維持などの観点からなされるものとなる。バトラー説はこうした観点からの修正・補強を必要とする。これがデベ이지の主張である。

ちなみに、2003年、シンクレア（Sinclair, M.T.: University of Nottingham）らは、1960年代以降、ホテル、航空産業、旅行業において巨大企業の市場占有率が格段に高まったことを指摘する一方、全世界的規模で支配的地位を占める単一の企業（ないし企業グループ）は現在でも存在しないと述べている（v, pp.30-31）。

6 並行的複数ライフサイクル論

2003年、バトラー説について改めて理論的に究明して論評したものに、ウォール（Wall, G.: University of Waterloo, Ontario）の試みがある。そこでかれは、バトラー説について、確かに別の形のサイクルがありうるであろうが、しかしバトラー説は多くの概念やアイデアを組み込んだもので、叙述的モデルとしてはるかに多くのケースについて予想以上に妥当しうるものであり、戦略形成上有用なものであると高く評価している（x, pp.81-82）。

このうえにたって、2005年、ムーア（Moore, W.）/ ホワイトホール（Whitehall, P.）（共に Central Bank of Barbados）は、1957~2002年の約45年間にわたるバルバドスの入国旅行者の統計分析から、同国への入国旅行者には顧客国（地域）によりサイクル上に違いがあるから、観光地ライフサイクルは、バトラーのいうように、1つと考えるのではなく、顧客国（地域）により異なる複数のものがあると考えべきである、という主張を提起した（参考文献t）。

バルバドスへの旅行者の推移は図表3のとおりで、顧客地域によりかなりの違いがあるが、特に目につくのは、1986年以後、アメリカ、カナダからの来訪客が激減しているのに対して、イギリスおよび「その他」（主としてイギリス以外のヨーロッパ諸国）が増加していることである。ただし、1996~2002年ではイギリスは依然として増加傾向にあったが、「その他」ではかなり大幅な減少傾向

図表3：顧客国別バルバドス来訪客増減の推移 (%)

年	イギリス	アメリカ	カナダ	カリブ海諸国	その他	全体
1957-65	21.9	20	26	12.8	9.1	16.5
1966-75	15.7	12.8	19.3	7	16.8	12.9
1976-85	7.6	12.1	0.4	8	3.2	5.6
1986-95	15.8	2.0	0.4	1.3	12.7	2.6
1996-2002	7	2	0.9	7.2	10.5	1.8

注）年間平均増加率， はマイナス。
出所）t, p.117.

向になっている。1996~2002年に増加傾向を示したのは、イギリスとカリブ海諸国のみであった。これら2地域からの来訪客は成長期~成熟期にあるとみられるが、他の諸地域については衰退期にあると考えられる。

こうしたデータをふまえてムーア/ホワイトホールは、観光地にとって1つの共通的な(あるいは統合的な)ライフサイクルがあると考えよりも、各顧客地域・マーケットについて別々のライフサイクルがあると考えべきであると主張した。もっとも、この主張に対しては、ライフサイクルはこうしたいくつかの部分的ライフサイクルの総合・統合のうえに1つのものとして提示されているという反論があるであろうが、ムーア/ホワイトホールの言わんとするところは、例えば観光政策の立案等に当たっては、顧客を一体的なものとするのではなく、セグメントの違いにより別々の方策をとる必要があるということである。

7 断続段階的複数ライフサイクル論

ムーア/ホワイトホールの顧客地域別複数ライフサイクル論に対して、2006年コラク(Corak, S.: University of Zagreb)は、アドリア海沿岸の有名な観光地・保養地オパティヤ(クロアチア)について1883年から約100年間にわたる動向についての分析の結果、次のような主張を提起した(参照文献e)。同地は、その間における3度の戦争(1914~1918年の第1次大戦、1940~1945年の第2次大戦、1990~1991年のクロアチア内戦)によって決定的な中断をうけたために、同地の観光地ライフサイクルは、①1883年~第1次大戦、②第1次大戦~第2次大戦、③第2次大戦~クロアチア内戦、④クロアチア内戦終了以降、の4つの時期に分ける必要があり、しかもこれらの時期は、基本的には、いわばゼロからスタートした新しいライフサイクルと考えるべきものである、というものである。前節のムーア/ホワイトホールの説が、顧客別のいわば横に並列的な複数のライフサイクルの主張であるのに対して、これは時期的段階別に複数のライフサイクルがあるという主張である。

オパティヤは、1844年にリエカの豪商スカーパ(Scarpa.H.)が別荘“アンギオリナ(Angiolina)”を建てたことに始まるが、ウィーン大学により医療上効果のある保養地(海浴療法:タラソテラピー)として認定されたこともあって、当時は特に冬季の保養地として有名になり、オーストリア政府の自国同様の保護・支援のもとに発展を続けた。20世紀初頭には大規模ホテル10、ペンション44、浴場5、別荘83を数え、最盛期の1912年には55,000人以上の宿泊客があった。

第1次大戦終了後(第2期)、同地はイタリア領となり、政治上社会経済上大きな打撃を受けた。イタリア政府は、同地を一時的占領地として利用することだけを考え、本土内の観光地・保養地と競合することのないよう支援策などはとらなかった。1933年、冬季の保養地という認定はなくなり、夏季の“太陽と海浜”のある単なる旅行地というだけのものになった。観光客は1925年の43,000人をピークとして第2次大戦勃発当時には25,000人ほどを確保したが、全体としてかなり停滞状態にあった。

第2次大戦後（第3期）、同地はユーゴスラビアの一部となり、ユーゴ型社会主義体制のもとにおかれた。夏季保養地という性格は変わらず、会議開催に多く利用されたりしたため（congress tourism）、宿泊客は一挙に著増し、1990年代には実に400万人台になるほど量的には盛況を極めた。しかし、ホテルのサービスなどは標準化の名のもとに画一的になり（mediocracy）、量的増加一辺倒的政策のもとに、オフ・シーズンでの大幅価格値下げが行われ、公表価格と実際価格との乖離が大になって、サービスの質の低下をもたらした。しかし全般的に言えば、本格的なマス・ツーリズムとっていい時期であった。

1991年のクロアチア内戦終了後（第4期）は、ゼロからの出発というものではなかったが、内戦前の400万人台から140万人台に低下し、2001年でも300万人台にとどまり、量的には第3期に及んでいない。海浴療法から芳香療法（アロマテラピー）への転化が行われ、イベントやフェスティバルが多く行われて、それを特色とするよう進められてきているが、第1次大戦当時の投資不足で、ホテルはじめレストラン、レクリエーション施設、ショッピング施設等では老朽化が進んで、アピール度に欠けるものになっている。

以上4つの時期について各時期それぞれに別のライフサイクルがあるものとする、その大体の様子は図表4のように示される。これをみると、各時期で妥当するメルクマールに差異があり、それぞれの時期においてライフサイクルの特徴が完全に認められるのではない。他方、この4つの時期全体を通じて、すなわち1883年～2001年全体を通じて1つの観光地ライフサイクルのもとにあるものとする、コラクによると、図表4の最右欄のような位置づけになる。

以上のコラクの説は、段階別に複数のライフサイクルがありうることを主張するものであるが、ただしこれは、それぞれが中断期をはさんで新規に出発するという断続的な姿を前提にしたものである。これに対して、比較的短期間に複数のライフサイクルが継続的に交替してゆく場合を取り上げたのが、次のランドグレン（Lundgren, J.O.: McGill University）の所説である。この方が、現在多くの場合求められているであろう観光戦略の課題に、より適合したものと思われる。

図表4：オパティヤの発展段階別ライフサイクルの模様

ライフサイクル上の段階	開拓期	登場期	成長期	確立期	停滞期	衰退期	回生期	全体的ライフサイクル上の段階
第1期 (1883～1914)	完全妥当	完全妥当	部分的妥当	なし (飛び越し)	なし (飛び越し)	完全妥当	該当なし	開拓期・登場期
第2期 (1919～1940)	部分的妥当	部分的妥当	なし (飛び越し)	なし (飛び越し)	該当なし	時々発生	該当なし	登場期(継続)・ (すでに始まっていた)衰退期
第3期 (1946～1990)	部分的妥当	部分的妥当	ほぼ完全妥当	部分的妥当	該当なし	完全妥当	該当なし	成長期
第4期 (1991～)	部分的妥当	部分的妥当	完全妥当	部分的妥当	部分的妥当	未定	未定	成長期・確立期

出所) e.p.282.

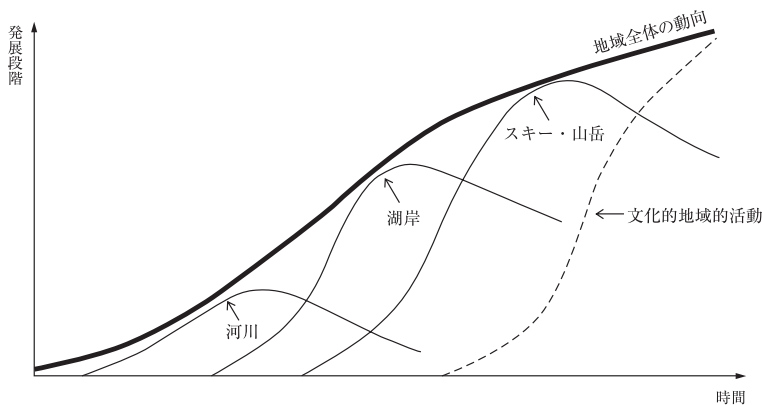
8 継続段階的複数ライフサイクル論

ランドグレンの説は、カナダ・ケベック南方、アメリカ国境付近のイースタン・タウンシップス (Eastern Townships) 地域を対象としたものである (参照文献q)。同地域の観光活動は1840年代ごろから一貫して右上がりの上昇発展を遂げてきたもので、しかも現在までのところ、その主役になったものには、河川観光 (riverine) → 湖岸観光 (lakeshore) → スキー・山岳観光 (mountain) という変遷があり、観光商品の交替がスムーズに進んできたという特色をもつ。複数ライフサイクルの継続段階的交替の形を示してきたものである (図表5)。

同地域への入植は、1790年代に始まるが、観光活動というものがおこったのは1840年代で、同地域の西側を流れるリッチリユー河で蒸気船の運航が始まったことをきっかけとする。1845年すでに最初の観光客があったといわれるが、当時は河川観光が中心であった。1850年代に、同地域付近で鉄道が開通し、同地域の最大の湖、メンフレマゴーク湖へのアクセスが可能になって、同湖北端のマゴークと、南端のニューポート (アメリカ領) を中心に湖岸観光が始まった。特に1859年セントローレンスとモントリオールを結ぶピクトリア橋ができたことなどにより、アメリカからの観光客が増え、メンフレマゴーク湖を中心にした湖岸観光は盛んになった。当時の湖岸観光は多くが小屋的な木造ロッジに滞在する形のものであったが、1980～1990年代に本格的なマンション的なものができ、木造ロッジは多くが姿を消した。湖岸観光はなくなったのではないが、頂点は過ぎたものとなった。

それに偶然代わるように出現したのが、1960年代ごろから始まったスキー観光であった。同地域には1959年に開業したサットンはじめ7つの主要スキー場があり、第3の観光活動 (観光地ライフサイクル) として盛んになった。モントリオール方面からの顧客も多く、活況を呈した。しかし、最近になってそれも頭打ち傾向となってきた。カナダのスキー場としては老舗といいいいモントリオール地区のローレンシアン・スキー場の拡張などにより競争が激化したのである。今

図表5：イースタン・タウンシップス・観光地ライフサイクル



出所) q, p.93.

やイースタン・タウンシップス地域のスキー観光は成長期を過ぎたといわれる。

これに代わる観光商品として注目されているものが、同地域の美術館・博物館を中核にした文化的活動、および、同地域の自然景観やブドウ園を中心にした農村的レクリエーションの観光などで、これが第4の観光地ライフサイクルとなるよう期待されている。

9 バトラー説の部分的修正必要論

以上のような観光地ライフサイクルにも複数のものが考えられうるという主張とともに、2000年代に入ってアガルワル（Agarwal, S.: University of Plymouth）によって、バトラーが提示した観光地ライフサイクルの形には部分的修正が必要という主張が提起された（参照文献a）。

アガルワルは、バトラー提示の観光地ライフサイクルの形では最終局面の停滞段階（停滞段階以後（維持、衰退もしくは回生）の過程についての分析が不十分で単純すぎるとし、その深化が必要ということ強く主張している。彼女によると、この過程は一言でいえば、再構造化過程（restructuring）とでもいいもので、旧来、社会経済全般について再構造化理論（restructuring theory）の名のもとに、種々な観点より、かつ種々な理論的枠組みのもとに分析が行われてきたものである。結論的にいえば、観光地ライフサイクルについても再構造化理論の成果を採り入れ、両者併せて理論化を図るべきであるというのが、彼女の主張である。

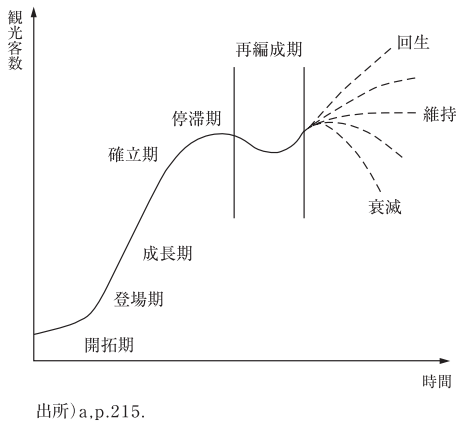
ここで彼女が再構造化理論として挙げているものは、マルクス理論、リアリズム論、時間・空間・社会論（time, space and society）、弾力的蓄積論（flexible accumulation）、エイジェンシー理論（agency）、地域論（locality）、ポストモダン論で、これらの分野では現代経済の進展にともなう各種分野における立地・空間問題を含めた再構造化過程が分析されている。

その具体的形態として、例えば、労働合理化、技術変化、投資変化、産業合理化、企業の連結・結合、市場囲い込み、立地再編成、商品変革、サービスの商品化（materialisation）等がある。これらのなかには観光活動と共通しているものや、観光活動を視野においたものもある。少なくとも、停滞段階（一般的には成熟段階）で然るべき方策がとられないと、衰退・衰滅という結末になるという考え方では、再構造化理論も観光地ライフサイクル論も共通している。

ただし、再構造化理論は、彼女によると、規格的大量生産体制を骨子とするフォーディズムから、製品多様化を柱とするポスト・フォーディズムへの移行という現代資本主義の段階変化を念頭においたものであるのに対して、観光地ライフサイクル論ではそうした問題意識はなく、観光地の再構造化は顧客動向によっていつでもおこりうるものと考えられているところに、違いがある。

いずれにしろ、このように考えると、第1に、観光地についても再構造化過程を惹き起す要因は、観光地の内部的要因だけではなく、広く外部的要因を含めて考える必要がある。それ故第2に、そうした再構造化過程は、外部的要因によっても生まれるものであるから、現代資本主義体制のもとでは、観光地自体の内部的要因のいかに問わず、いつでもおこりうるものと考えるべ

図表 6：アガールワルによる観光地ライフサイクルの修正図



きものとなる。

ただし、バトラーの観光地ライフサイクル論では停滞段階とそれ以後の段階（例えば回生段階）とが直結していて、その間に中間的段階はないものとされているが、アガールワルは、再構造化理論の成果などを踏まえると、両者の間には1つの中間段階、すなわち「それまでの仕方や構造の編成変え・再編成（re-orientation）を行う段階」があると考えべきであると主張する（図表6）。例えば、起

死回生のために、旧来の仕方や構造を破壊的に否定する大手術的方策を実施する前に、あるいはその決断をする前に、現状のなかでなんとか遣り繰りして生き延びる方策はないか検討する時期・段階が、短時間のものにしろ、あるのではないかというのである。

以上のようなアガールワルの主張に対し、バトラーは聞くべきものがあるという態度をとっているが（d, p. 281）、ホヴィネンは、前記のランカスター郡の分析によれば、そのような段階を必要とする特段の理由はないとしている（n, p. 90）。

ホヴィネンは、ランカスター郡がその後1980年代～1990年代に、アーミシュ派見学以外に、歴史的遺産の発掘やテーマパーク、ショッピングモールの設置・整備などにより再び急速にアメリカ有数の観光地として復活した点を高く評価し、2006年、バトラー説でいう確立期以降は、一括して成熟期（maturity stage）としてとらえ、そこでは確立、停滞、衰退もしくは再活性化（revitalization）が一括しておこりうる時期と考えるのが妥当という主張を提起している（n, p. 89）。再編成の時期はこれに含まれるという見解である。

10 まとめ—観光地戦略の展望

以上のような諸説において、バトラー提示の観光地ライフサイクル説に対し修正を必要とするものがあるとすれば、並列的なものと段階的なものを含め、複数のライフサイクルがあるという主張が挙げられる。他の説は、アガールワルのそれを含めて、バトラー説の修正を迫るレベルのものではない。バトラー説はきわめて抽象度の高いモデルであるからである。

しかし複数ライフサイクル論にしても、私見によれば、バトラー説の根本的修正を必要とするというものではない。というのは、バトラー説にはもともと複数ライフサイクルの考えがあったものと理解できるからである。すなわち、バトラーの観光地ライフサイクル説において停滞期以降回生の道をとる場合、それは旧来のライフサイクルとは別のサイクルとなるから、バトラー説

でいう回生の段階は、これを別のサイクルと考えることができるのである。

バトラー説はもともと複数のサイクルを前提としたものであった。少なくとも、複数ライフサイクルの考えを内包したものであった。バトラー説は本来このように理解されるべきものであるというのが、本稿の結論的主張である。このような観点からいえば、ムーア／ホワイトホールなどの試みは、バトラー説にもともとあった考えを継承し発展させたものという位置づけになる。

このように、観光地ライフサイクルにはとにかく複数のものがありうるという立場にたてば、その姿は、大略図表7のようなになる。これは、メーカーなどが製品ライフサイクルの異なるいくつかの製品を持って、経営戦略を展開してゆくという考えに類似したものとなる。そうした戦略では、例えばアンゾフの古典的な製品・市場戦略論にたって、市場浸透、新製品開発、新市場開発、多角化といった方策も可能になる。

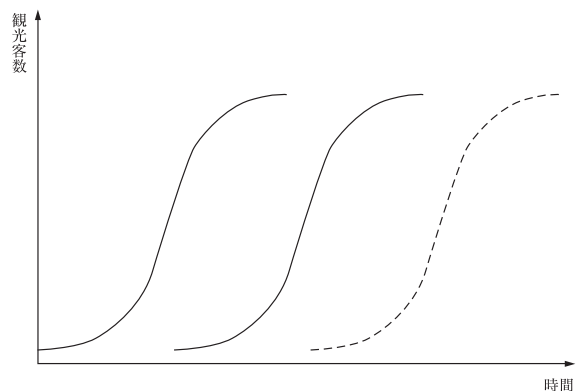
ただし、観光地の場合には、提供商品も市場も、通常の製品戦略のようにはいかず、一定の限界があることは決して過小評価されてはならない。本稿もそのような主張をするものでは全くない。ちなみに、観光地の再構造化の問題について、前記のように現在の資本主義体制ではそれは遍在的でいつでもおこりうると主張しているアガールワルは、再構造化・建て直しの方策について、観光地の場合地理的制約もあり、結局、なんらかのユニークさを出す以外に方法はないであろうといっている (a,p.216)。

しかし、彼女によると、その場合、これまでの例をみると、どの観光地もユニークさを求めて動くが、あにはからんや、それは結局同じようなものとなってしまっていて、真のユニークさの発現になっていない場合が多い。それどころか、かえって同じようなものの提供、旧来あった独自性の否定とさえなっている場合もある (a,p.217)。心すべきもののように思われる。

いずれにしろ、市場についてはセグメント別顧客対応が、提供商品についてはイノベーション的変革ぐらいは考えられるであろう。例えば北海道・旭川市の旭山動物園の例のごとくである (参考文献y)。もとより観光分野においても、例えば、セグメント化は旧来も行われてきた。年齢別、男女別、所得階層別などによるものである。本稿で問題にしているものは、それらを超えた、旧来1つのセグメントとされてきたもののなかにもあるであろう、多彩なニーズ (multi-optioned needs) に照応したそれであって、それは、近著 (2006年) において、プーン (Poon,A.:Tourism Intelligence International) も強調しているように (u,p.133)、これまでには前例のない、新しい、はるかに複雑なセグメント化である。

なお、観光地にしろ、1つの地域は統一的な組織体ではないから、地域戦

図表7: 複数観光地ライフサイクル



略としての観光地戦略の場合戦略主体はどのように考えたらいいかという問題があるが(j,p.F438), これは別稿において論じるよう考えている。

[参考文献]

- a : Agarwal,S., Coastal Resort Restructuring and the TALC, in: Butler,R.W(ed.) *The Tourism Area Life Cycle*, Vol.2, Clevedon: Channel View Publications, 2006, pp.201-218.
- b : Butler, R.W., The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution : Implications for Management of Resources, *The Canadian Geographer*, 1980,Vol. XXIV, pp. 5 -12.(Butler(ed.) *The Tourism Area Life Cycle*, Vol.1, pp.3-12.)
- c : Butler,,R.W(ed.) *The Tourism Area Life Cycle*, Vol.1,2, Clevedon: Channel View Publications, 2006.
- d : Butler,R.W., The Future of the TALC, in: Butler(ed.) *The Tourism Area Life Cycle*, Vol.2, pp.281-290.
- e : Corak,S., The Modification of the Tourism Area Life Cycle Model for Reinventing a Destination: The Case of the Opatija Riviera, Croatia, Butler(ed.) *op.cit.*,Vol.1, pp.271-286.
- f :Cooper, C./Jackson, S., Destination Life Cycle : The Isle of Man Case Study, *Annals of Tourism Research*, 1989, Vol.16, pp.377-398.
- g : Cooper,C(ed.) *Classic Reviews in Tourism*, Clevedon :Channel View Publications, 2003.
- h : Debbage, K.G., Oligopoly and the Resort Cycle in the Bahamas, *Annals of Tourism Research*, 1990, Vol.17, pp.513-527.
- i : Fritz, R.G., Strategic Planning with a System Dynamics Model for Regional Tourism Site Development, *The Review of Regional Studies*, 1989, Vol.19, pp.57-71.
- j : Glaeser,E.L./Laibson,D./Sacerdote,B., An Economic Approach to Social Capital, *The Economic Journal*, 2002, Vol.112, pp.F437-F458.
- k : Hall,C.M., Introduction, in: Butler(ed.) *op.cit.*,Vol.1, pp.xv-xviii.
- l : Haywood, K.M., Can the Tourist-Area Life Cycle Be Made Operational? *Tourism Management*, 1986, pp.154-167.
- m : Hovinen, G.R., A Tourist Cycle in Lancaster County, Pennsylvania, *The Canadian Geographer*, 1981,Vol. XXV, pp. 283-286.
- n : Hovinen, G.R., Lancaster County, the TALC, and the Search for Sustainable Tourism, in: Butler(ed.) *op.cit.*,Vol.1, pp.73-90.
- o :Lagiewski,R.M., The Application of the TALC Model: A Literature Survey, in: Butler(ed.) *op.cit.*,Vol.1, pp.27-50.
- p : Johnston,S., The Ontological Foundation of the TALC, in: Butler(ed.) *op.cit.*,Vol.2, pp.7-28.
- q : Lundgren,J.O., An Empirical Interpretation of the TALC: Tourist Product Life Cycles in the Eastern Townships of Quebec, in: Butler(ed.) *op.cit.*,Vol.1, pp.91-106.
- r :Markusen, A.R., *Profit Cycles, Oligopoly, and Regional Development*, Cambridge(MA) The MIT Press, 1985.
- s : Medlik, S./ Middleton, V.T.C., The Tourist Product and its Marketing Implications, *International Tourism Quarterly*, 1973, Special Article No. 9, pp.28-35.

- t : Moore, W. /Whitehall, P., The Tourism Area Lifecycle and Regime Switching Models, *Annals of Tourism Research*, 2005, Vol.32, pp.112-126.
- u : Poon, A., Competitive Strategies for a 'New Tourism', in: Cooper(ed.) *op.cit.*, pp.130-142.
- v : Sinclair, M.T./Blake, A./Sugiyarto, G., The Economics of Tourism, in: Cooper(ed.) *op.cit.*, pp.22-54.
- w:Tribe, J., *Corporate Strategy for Tourism*, London: International Thomson Business Press, 1997(reprint 2001).
(大橋昭一・渡辺朗・竹林浩志訳『観光経営戦略 戦略策定から実行まで』同友館, 2007年)
- x:Wall, G., Perspectives on Temporal Change and the History of Tourism and Recreation, in: Cooper(ed.) *op.cit.*, pp.77-86.
- y : 出口竜也「動物園における理念継承と伝播」住原則也・三井泉・渡邊祐介編『経営理念：継承と伝播の経営人類学的研究』第5章, P H P 研究所, 2008年
- z : 大橋昭一・渡辺朗『サービスと観光の経営学』同文館, 2001年